

Marcin Laberschek

CHARAKTERYSTYKA WYBRANYCH ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH JAKO PODMIOTÓW RYNKU KULTURY NIEZALEŻNEJ

„Rynek może być określony jako ogół stosunków zachodzących między podmiotami uczestniczącymi w procesach wymiany”¹. Ta z pozoru ogólna definicja daje pełny obraz zjawiska zwanego rynkiem. Mówiąc rynek, mamy na myśli jego podmioty (kupujących i sprzedających) oraz wszelkie interakcje przetargowe pomiędzy wspomnianymi podmiotami. I nic więcej.

Powyższa definicja odnosi się właściwie do każdego rodzaju rynku – także do rynku kultury. Jednakże „rynek kultury jest rynkiem o szczególnym charakterze i cechach wyjątkowych”². Jeśli kupujący z tego rynku to, podobnie jak na rynkach komercyjnych, indywidualni odbiorcy i rzadziej pośrednicy (przedsiębiorstwa kupujące „produkty” kultury, a potem sprzedające je po cenie powiększonej o dodatkową marżę), to sprawa ze sprzedającymi jest bardziej skomplikowana.

W odróżnieniu od typowo konsumpcyjnych rynków, gdzie większość sprzedających stanowią przedsiębiorstwa, na rynku kultury istnieje duża różnorodność podmiotów oferujących dobra kulturalne. Michał Iwaszkiewicz dokonał ich podziału na trzy zasadnicze grupy³:

- twórcy (na gruncie rynku często związani z reprezentującymi ich menedżerami⁴);
- instytucje kultury,
- przedsiębiorstwa kultury.

Wydaje się jednak, że zaprezentowana lista podmiotów stojących po stronie podaży na rynku kultury powinna być uzupełniona o organizacje pozarządowe.

Dlaczego?

Celem funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa jest wyłącznie własne dobro. Firmy branży kulturalnej osiągają je przez szczegółowo opracowane strategie sprzedaży towaru

¹ W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku*, Warszawa 2002, s. 13.

² M. Iwaszkiewicz, *Uwarunkowania i odrębności w zarządzaniu podmiotami na rynku kultury*, (w:) „Zarządzanie w kulturze”, t. 9, Kraków 2008, s. 9.

³ Tamże, s. 9.

⁴ Tamże, s. 11.

kulturalnego, maksymalizując swoje zyski. Niejako przy okazji promują w społeczeństwie nowe tendencje artystyczno-kulturowe (najczęściej te o popularnym charakterze).

Z kolei instytucje kultury, które nie są organizacjami nastawionymi na osiągnięcie doходу, „mają na celu zaspokajanie ważnych społecznie potrzeb, są powoływane do upowszechniania bądź udostępniania kultury”⁵. Nadrzędnym celem funkcjonowania instytucji kultury jest więc zaspokajanie potrzeb społecznych, dlatego też oferta kulturalna proponowana przez te placówki bywa zazwyczaj bardzo różnorodna – pojawiają się propozycje zarówno z kręgu kultury elitarnej, jak i masowej (jak choćby w Krakowie: Festiwal Sacrum Profanum z jednej strony i popularne Wianki – z drugiej).

Głównym założeniem działania organizacji pozarządowych jest zawsze jakaś wyższa wartość (która jest jednocześnie sensem istnienia samej organizacji). Tą wartością nie jest dobro samej organizacji. Nie jest nią także polityka kulturalna władz (która często jest ważna dla instytucji kultury). Ta wyższa wartość może często nie być tożsama z potrzebami społeczeństwa lub może być nierozpoznawalna przez to społeczeństwo jako potrzeba albo traktowana jako mało istotna. Tą wartością jest sama twórczość – która w opinii członków organizacji jest na tyle ważna, że wymaga odpowiedniej pielęgnacji i promocji w społeczeństwie. Może to być twórczość niewielkiego, nieinstytucjonalnego teatru, czy ochrona dziedzictwa kulturowego, bądź literacka twórczość niszowa albo ochrona zanikających lokalnych kultur czy też działalność festiwalowa.

Istnieją pewne sfery kultury, które dzięki zaangażowaniu właśnie przede wszystkim organizacji z tzw. trzeciego sektora, stają się dostępne, docierają do szerszej publiczności; stają się znane – nie tylko w hermetycznych kręgach środowisk twórczych. Jedną z takich sfer jest kultura niezależna. Kultura niezależna – czyli wszelkie obszary działalności twórczo-artystycznej, w jak najmniejszym stopniu uwarunkowane wpływami dominującej kultury społecznej. To twórczość, która często będzie sama w sobie krytyką zjawiska komercjalizacji życia społecznego, problemu konsumpcjonizmu; artyści będą często negować nieracjonalne (według nich) nawyki i zwyczaje społeczne (zarówno te o religijnym, jak i świeckim charakterze); współczesny twórca niezależny będzie często sięgał po mało popularne tematy, jak: homoseksualizm, ekologia itp.

Miedzy innymi właśnie ze względu na tę „inność”, niszowy charakter, który często nie idzie w parze z najczęstszymi potrzebami masowego odbiorcy, promocją kultury niezależnej nie będą się zajmować instytucje kultury ani też przedsiębiorstwa (a przynajmniej nie większość z nich). Będą to robić, jak wspomniano, powołane w tym celu, odpowiednie organizacje pozarządowe, które dostrzegają w tym obszarze kultury pewne (społecznie) cenne wartości. To właśnie wartości kulturalne będą podstawą funkcjonowania (również statutową) omawianych organizacji.

Ale czy rzeczywiście?

Przecież organizacje pozarządowe nie działają w oderwaniu od obecnej rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Wskazano zresztą, że stanowią one odrębną grupę podmiotów rynkowych. Czy zdarza się zatem, że to inne czynniki, takie jak: wpływ/zapotrzebowanie odbiorców albo polityka kulturalna władz lub wreszcie komercyjne pobudki mają większe znaczenie dla organizacji niż własne cele statutowe?

⁵ Tamże.

W celu uzyskania odpowiedzi na to pytanie w marcu 2009 roku zostały przeprowadzone trzy wywiady⁶ z przedstawicielami trzech krakowskich organizacji pozarządowych działających na rynku kultury niezależnej; z Dominikiem Nowakiem – dyrektorem Stowarzyszenia Teatr Nowy (STN), Małgorzatą Płysą – prezeską Fundacji Tone Muzyka i Nowe Formy Sztuki (FT) oraz z Martyną Sztabą – prezeską Fundacji Korporacji Ha!art (FKH).

FKH – Fundacja jest kontynuacją stowarzyszenia, które powstało w 1999 roku, i późniejszej Fundacji Krakowska Alternatywa. W 2004 roku rozpoczęła szeroko rozumianą działalność wydawniczą. Jest organizacją pożytku publicznego. Fundacja wydaje książki autorów, którzy ze względu na ich niezależną tematykę twórczą (feminizm, homoseksualizm, antyklerykalizm, ekologia, prądy lewicowe, współczesna filozofia) nie mogliby się związać z komercyjnym podmiotem wydawniczym.

FT – Fundacja istnieje rok, a sam Festiwal Unsound, którego fundacja jest organizatorem, od 2003 roku. Festiwal był pomysłem grupy zapaleńców, działających w obszarze muzyki elektronicznej. Jest organizowany na terenie całego Krakowa (m.in. Manggha), w różnych jego miejscach, ma na celu promocję niezależnej muzyki elektronicznej różnych gatunków. Zapraszani są artyści zagraniczni, ale ostatnio coraz częściej także i polscy.

STN – Stowarzyszenie działa trzy lata, teatr od siedmiu. Teatr powstał z inicjatyw studenckich, ze wspólnych pomysłów teatralnych. Początkowo spektakle przygotowywane były w ramach tzw. sceny letniej w Krakowie, a od 2006 roku stowarzyszenie i teatr mają stałą, własną siedzibę w Krakowie przy ul. Gazowej. Teatr nieinstytucjonalny, prowadzony przez młodych ludzi, stawiający na współczesną i odważną literaturę: „nie głoskamy widzów”, „robimy świeży teatr”, trzeba „odkrywać jakieś nowe, zaskakiwać widza”.

Żeby stwierdzić czy dany podmiot, z którego przedstawicielem został przeprowadzony wywiad, jest zależny od jakichkolwiek wpływów zewnętrznych, czy też działa poza tymi sferami i, kierując się statutem, sam o sobie decyduje, w zadawanych w wywiadzie pytaniach uwzględnionych zostało 14 odpowiednio dobranych parametrów, dotyczących cech i funkcjonowania organizacji na rynku kultury niezależnej⁷. Poniżej przedstawiona jest lista tych parametrów:

- 1) Niekomercyjny charakter organizacji.
- 2) Dochodowość.
- 3) Pozadotacyjne możliwości zarobkowe.
- 4) Bezpłatna oferta organizacji.
- 5) Zatrudnienie i płace personelu.
- 6) Motywy prowadzenia organizacji.
- 7) Krakowski rynek gałęzi kultury niezależnej reprezentowanej przez organizację.
- 8) Konkurencja na rynku w Krakowie.
- 9) Klient organizacji.
- 10) Potrzeby klientów a oferta organizacji.

⁶ Zapisy wywiadów są załączone w postaci aneksów (Aneks 1, 2, 3) w niepublikowanej, obronionej w Instytucie Spraw Publicznych UJ, pracy magisterskiej: Marcin Laberschek, *Krakowski rynek kultury niezależnej*, Kraków 2009, s. 103–122.

⁷ Tamże, s. 47–71 (pełna analiza i interpretacja).

- 11) Odgórne wymagania podmiotów i osób z zewnątrz co do oferty organizacji.
- 12) Czynniki wpływające na podaż „produktu” organizacji.
- 13) Marketing-mix:
- 14) Nakłady na marketing.

Opierając się na powyższych parametrach, przeprowadzono analizę badanych organizacji. Dla bardziej klarownego ukazania wyników analizy wprowadzono system punktowy, który będzie w zasadzie formalną oceną zachowania organizacji w stosunku do poszczególnych parametrów. I tak, kiedy się stwierdzi, że zachowanie organizacji pozostaje pod wpływem czynników zewnętrznych (np. odpowiada lub jest zbliżone do zachowań jednostek z rynków komercyjnych), przyznaje się: –1 punkt; kiedy zachowanie organizacji jest zgoła inne, niekomercyjne, niezależne od mechanizmów rynków konsumenckich lub też pozbawione wpływu podmiotów zewnętrznych, przyznaje się: +1 punkt; natomiast w sytuacji, gdy jej funkcjonowanie jest trudne do określenia lub kiedy stwierdza się jednoczesny wpływ determinantów, zarówno tych spoza organizacji, jak i tych własnych, wewnętrznych, przyznaje się 0 punktów.

W związku z powyższym powstała tzw. skala niezależności (dla organizacji pozarządowych działających na rynku kultury niezależnej) o zakresie: od –14 do +14 punktów, gdzie –14 będzie oznaczało zachowania skrajnie zależne, a +14, zachowania skrajnie niezależne od jakiegokolwiek obcego wpływu (ze strony rynku, społeczeństwa czy też innych podmiotów).

Niekomercyjny charakter organizacji

Zgodnie z założeniami statutowymi badanych: Fundacji Korporacji Ha!art (FKH), Stowarzyszenia Teatr Nowy (STN) i Fundacji Tone – Muzyka i Nowe Formy Sztuki (FT), tak jak organizacji pozarządowych, wszystkie pozyskiwane środki finansowe lub ewentualne zyski muszą być przekazywane na cele statutowe. Uwarunkowania prawne determinują więc niekomercyjny charakter badanych organizacji, mimo że prowadzą one jednoczesną działalność gospodarczą.

W związku z powyższym każdej z organizacji zostaje przyznany +1 punkt – FKH: +1, STN: +1, FT: +1.

Dochodowość

Niekomercyjny charakter organizacji nie jest przeszkodą do prowadzenia działalności zarobkowej. FKH wykazuje zysk, ponadto „fundacja miała w zeszłym roku (2008) 700 tysięcy (złotych) obrotu i z roku na rok, to jest 100, 200 tysięcy więcej”. W STN odnotowuje się „raczej debet”. Jakkolwiek trudno stwierdzić, co oznacza określenie „raczej”, to jednak można przypuszczać, iż nie zawsze działalność STN przynosi straty. Małgorzata Płyś z FT podkreśla, że ich organizacja nie zarabia, że odnotowywane „są straty”.

Podział punktów – FKH: –1, STN: 0, FT: +1.

Pozadotacyjne możliwości zarobkowe

Każdy z badanych podmiotów prowadzi działalność handlową, a co za tym idzie także i zarobkową. Wszystkie organizacje zarabiają, sprzedając swój podstawowy „produkt” (FKH – ze względu na swoją działalność wydawniczą, STN – organizuje spektakle, FT – udostępnia odpłatnie publiczności możliwość uczestniczenia w Festiwalu Unsound), a dwie z nich – FKH i STN – zarobkują także na prowadzeniu księgarni (FKH) oraz możliwości wynajmu sali teatralnej i spektaklach wyjazdowych (STN).

Punktacja wygląda następująco – FKH: -1, STN: -1, FT: 0.

Bezpłatna oferta organizacji

Wszystkie badane organizacje część swojej oferty udostępniają odbiorcom nieodpłatnie, co zasadniczo odróżnia ich działalność od przedsiębiorstw. Najwięcej do powiedzenia na tym polu mają: FT, która ponad połowę programu festiwalowego przygotowuje w formie bezpłatnej (m.in. warsztaty, konferencje, prezentacje, wystawy) oraz FKH, która nieodpłatnie prowadzi „działalność na rzecz kultury i edukacji w Polsce” (m.in. programy edukacyjne, festiwale, wykłady, sympozja, wystawy). STN natomiast wprowadziło darmowe bilety (w przypadku wolnych miejsc na spektaklu) dla zdobywających wiedzę teatralną oraz dla osób ze środowiska teatralnego. Jakkolwiek nie jest to działanie nakierowane na osiąganie zysku, to w celach promocyjnych (rodzaj *public relations*) jest wykorzystywane przez podmioty komercyjne.

Toteż przyznaje się następujące wartości punktowe – FKH: +1, STN: 0, FT: +1.

Zatrudnienie i płace personelu

Wydawać by się mogło, że praca w organizacji *non profit*, która w dodatku zajmuje się promocją niszowych nurtów kultury artystycznej, nie wiąże się z możliwością zarobkowania, a jeśli już, to na pewno nie ze stałymi, wysokimi wynagrodzeniami. Przeprowadzone badanie wskazuje, że nie jest tak w każdym przypadku. Znamienne jest to, że w poszczególnych organizacjach wewnętrzne ustalenia płacowe są różne.

W FKH zatrudnionych jest pięć osób na pełny etat, a ich wynagrodzenie przekracza średnią krajową – „przede wszystkim współpracujemy z młodymi ludźmi, którzy nie mają rodzin, a więc zarobki nie muszą być na poziomie pięciu tysięcy, ale jakoś raczej nikt nie narzeka”. Zaznaczyć trzeba, że przedsiębiorstwo, które zatrudniałoby pięć osób na pełny etat, a których zarobki przekraczałyby poziom średniej krajowej, można byłoby nazwać „solidną małą firmą”.

W STN personel pracuje „za półdarmo”. Jest podpisana jedna umowa o pracę (1/4 etatu), gaże aktorskie są wypłacane na podstawie umów o dzieło. Prowadzący teatr – Piotr Sieklucki i Dominik Nowak, nie pobierają stałej pensji, mają „takie same pieniądze jak inni aktorzy”.

Zespół FT wypłaca wynagrodzenia tylko w wypadku otrzymania zewnętrznej dotacji na realizację imprezy. Osoby te są zatrudnione na stałe w innych organizacjach i tam zarobkują. Pieniądze zarobione w ramach pomocy przy organizacji festiwalu są dodatkowym wynagrodzeniem.

Warto zauważyć, że w każdym przypadku, podejście do zatrudnienia i wynagrodzeń było inne. Stabilne, stałe i solidne płace w FH, w STN praca płatna, w miarę stabilna, lecz sezonowa, w FT natomiast praca czasami odpłatna, ma charakter dorywczy, okazjonalny, spontaniczny, jest najbardziej niezależna od czynników płacowych.

Nie wiadomo, z czego wynikają różnice w zorganizowaniu zatrudnienia i płac. Być może przyczyną jest czas funkcjonowania organizacji – dłuższy może powodować zwiększanie wewnętrznej efektywności pracy. Najdłużej istnieje FKH, najkrócej FT.

Niemniej, podział punktów wygląda następująco – FKH: -1, STN: 0, FT: +1.

Motywy prowadzenia organizacji

Najbardziej niezależną (pozarobkową) motywacją do prowadzenia działań na rzecz promocji kultury niezależnej wykazała się FT, mniej niezależną STN, a najmniej (choćby niekoniecznie przeciwną) FKH. Według FT, do najważniejszych czynników należą: zbieranie doświadczenia, pasja, praca „na własny rachunek”, przyjemność, kontakt z czymś unikalnym. STN z kolei podkreśla: rozwój samego teatru, kojarzenie teatru na zewnątrz (marka), ale też wynagrodzenie za pracę. FKH wskazuje na ważną rolę faktu tworzenia kultury w Polsce przy okazji zaznaczenia możliwości zarobkowych i ciążyącej na organizacji odpowiedzialności finansowej: „musisz zapłacić ZUS, tudzież zapłacić podatek i oni wszyscy [pracownicy] muszą wrócić do domu i zrobić obiad”. Czyli jednym z motywów działania FKH jest „samoutrzymanie” się organizacji.

Przyznane punkty – FKH: -1, STN: 0, FT: +1.

Krakowski rynek gałęzi kultury niezależnej reprezentowanej przez organizację

Ze względu na silną konkurencję występującą na rynkach komercyjnych, osoby zarządzające przedsiębiorstwami posiadają szczegółowe informacje dotyczące struktury i funkcjonowania tychże rynków. Wiedza ta dotyczy zarówno konkurencyjnych jednostek, jak i obecnych i potencjalnych nabywców oraz wszelkich możliwych mechanizmów przetargowych, do których dochodzi na rynku.

Badane organizacje nie mają dogłębnej wiedzy na temat rynku, na którym działają. Wszystkie organizacje widzą rynek tylko jako „zbiór podmiotów zajmujących się podobną działalnością”. I tak, w przypadku FKH rynek będzie stanowić wyłącznie kilka podobnych do FKH oficyn wydawniczych w Polsce: „Lampa”, „Rita Baum” czy też „Portret”. W samym Krakowie, ponieważ istnieje wyłącznie FKH, nie stwierdza się istnienia rynku literatury niezależnej.

Podobnie kształt własnego rynku – rynku muzyki niezależnej, widzi FT. Nie istnieje krakowski rynek muzyki niezależnej, a na ogólnopolskim – funkcjonują liczne organizacje urządzające imprezy z muzyką elektroniczną. Ważną różnicą jest jednak to, że FT, w przeciwieństwie do FKH, zauważa na tym rynku obecność także i podmiotów komercyjnych (np. Alter Art), które z różnym skutkiem szukają na nim swoich biznesowych szans, przyczyniając się jednocześnie do promocji niezależnej twórczości.

STN potwierdza istnienie rynku teatru niezależnego w Krakowie, który jednak „nie jest wybitnie rozwinięty”. Niemniej jest to także rynek złożony wyłącznie z „proponujących” – w tym przypadku krakowskich teatrów niezależnych (nieinstytucjonalnych).

Być może, gdyby FT oraz FKH rozszerzyły własne pojmowanie rynku, a co za tym idzie, kojarzyły go także z obecnymi na nim odbiorcami oraz zachodzącymi na nim procesami i zależnościami, a także gdyby FKH dodała do swojej wizji rynku literatury niezależnej niektóre przedsiębiorstwa wydawnicze, wówczas można byłoby wyodrębnić krakowski rynek twórczości niezależnej.

Na podstawie powyższych rozważań dokonano następującego podziału punktów – FKH: +1, STN: 0, FT: +1.

Konkurencja na rynku w Krakowie

Dla przedsiębiorstw konkurencją są nie tylko podmioty oferujące podobny produkt, ale także takie, których produkty mogą zaspokoić tę samą potrzebę odbiorców. Dla komercyjnego kina konkurencję może stanowić choćby park wodny, którego „produkt” może tak samo zaspokoić szeroko rozumianą potrzebę rozrywki klienta.

W wypadku wszystkich badanych organizacji nie stwierdza się powyższego „przedsiębiorczego” podejścia do problemu konkurencji, toteż FKH w ogóle nie zauważa obecności konkurencji w Krakowie, dla STN natomiast konkurencją są wyłącznie teatry, szczególnie: Teatr KTO i Teatr Łaźnia Nowa, a dla FT wyłącznie krakowskie festiwale, które serwują odbiorcom różne dawki elektronicznej muzyki: Sacrum Profanum, Audio Art, Off Camera.

Na rynkach komercyjnych częstym zjawiskiem jest walka konkurencji, rywalizacja między przedsiębiorcami. Wśród badanych organizacji raczej nie stwierdza się zachowań konkurencyjnych: FKH nie ma zdefiniowanej konkurencji w Krakowie, a z podobnymi wydawnictwami w Polsce współpracuje, FT nie rywalizuje, ale też nie współpracuje z krakowską konkurencją, a utrzymuje bliskie relacje z partnerami spoza Krakowa i Polski, STN natomiast rywalizuje z konkurencją krakowską tylko podczas ubiegania się o dotacje i granty rządowe, samorządowe czy pozarządowe i podkreśla, że rywalizacja ta ma często charakter „walki z wiatrakami”: „właściwie wiadomo, kto te dotacje ma dostać”.

Organizacje nie przeprowadzają kosztownych badań konkurencji.

Punktacja wygląda następująco: FKH: +1, STN: 0, FT: 0.

Klient organizacji

Wiedza o własnym kliencie jest jedną z najważniejszych, jeśli chce się prowadzić efektywną politykę zarządzania produktem, aby najdroższy, a przy tym najlepszy jakościowo produkt można było dostarczyć jak największej liczbie klientów, ponosząc przy tym jak najniższe koszty. W tym celu duże przedsiębiorstwa stosują m.in. tzw. segmentację rynku, określając strukturę społeczną odbiorców we własnym otoczeniu.

Brane pod uwagę w naszym badaniu organizacje pożytku publicznego nie prowadzą powyższych, kosztownych operacji, ale oprócz STN mają rzetelną wiedzę o tym, jak „wygląda” ich odbiorca.

STN ogólnie nazywa własną publiczność „młodym odbiorcą”. Odbiorców FT można podzielić na dwie grupy: pierwsza – to odbiorcy w wieku 18–30 lat, druga – to „starsi” klienci, „koneserzy muzyki eksperymentalnej czy elektroakustycznej”. Dana te pochodzą z własnego doświadczenia organizatorów związanych z FT. Odbiorca książek wydawanych przez FKH, to „osoba młoda, wykształcona albo zdobywająca wykształcenie, która interesuje się szeroko rozumianą kulturą i nie jest to osoba szczególnie zamożna”, najczęściej pochodząca z małej miejscowości, jest to głównie młodzież akademicka.

Przedstawione informacje są podstawą do przyznania następujących punktów – FKH: 0, STN: +1, FT: 0.

Potrzeby klientów a oferta organizacji

Ważną cechą podmiotów komercyjnych jest dostosowanie swojej oferty do wymagań, preferencji czy też potrzeb klientów – jest to szczególnie ważne, kiedy chce się maksymalizować własną sprzedaż.

W badanych organizacjach stwierdza się inne podejście. Albo diametralnie inne, jak w przypadku STN i FKH, albo niejako „wypośredkowane”, takie, które można zauważyć w FT.

STN, przygotowując własne produkcje teatralne, chce odkrywać, pokazywać coś „nowego”, zaskakiwać widza, nie daje się widzowi tego, co zna i czego oczekuje, co będzie dobrze przyjmował – „nie głaskamy widzów”. W FKH przyjmowane są sugestie odbiorców, to jednak nie czytelnik sugeruje, co ma być wydane, lecz zespół redaktorów i współpracowników – „to, co robimy, jest wypadkową naszych wspólnych zainteresowań”. Z kolei w STN stwierdza się inne, mniej niezależne podejście, gdy ustala się ofertę – od roku 2009 program festiwalowy będzie w zarówno odpowiadał zainteresowaniom i potrzebom odbiorców, jak i własnym, wewnętrznym pomysłom organizatorów.

Przyznane są następujące punkty: FKH: +1, STN: +1, FT: 0.

Odgórne wymagania podmiotów i osób z zewnątrz co do oferty organizacji

Biorąc pod uwagę system dotacyjny, dzięki któremu organizacje pozarządowe funkcjonują, może się pojawić ryzyko, że pewne podmioty zewnętrzne (np. samorządy) będą zabiegać o dostosowanie oferty organizacji do ich wymagań albo przynajmniej o zaakceptowanie pewnych ich odgórných sugestii.

W STN i FT pojawiają się takie symptomy. Podmioty zewnętrzne nie wpływają całkowicie na „wygląd” oferty, nie narzucają własnych pomysłów, istnieją natomiast pewne ograniczenia: jeśli dotacja pochodzi np. z Goethe Institut (FT), to wiąże się to z koniecznością zaproszenia na festiwal niemieckiego muzyka, a jeśli dotację przyznała np. Fundacja Współpracy Polsko-Niemieckiej (STN), to pojawia się wymóg skorzystania z tekstu niemieckiego dramaturga i podjęcia działań na rzecz szeroko rozumianej wymiany polsko-niemieckiej.

FKH posiada całkowitą niezależność w stosunku do jednostek przyznających dotacje. Pojawiają się natomiast pewne zewnętrzne sugestie osób współpracujących z oficyną fundacji, co do jej oferty (np. w wypadku książki *Futuryzm miast przemysłowych*).

Ponieważ na tym polu nie stwierdza się całkowitej niezależności żadnej z organizacji, to punktacja tak się przedstawia – FKH: 0, STN: 0, FT: 0.

Czynniki wpływające na podaż „produktu” organizacji

Tylko STN wskazuje na pozafinansowy i nie pochodzący z zewnątrz czynnik, dzięki któremu można powiększyć własną ofertę – w tym wypadku wystawiać większą liczbę spektakli. Tym czynnikiem jest właściwa koordynacja i organizacja zespołów aktorskich. Nie została podkreślona natomiast rola samej determinacji osób pracujących w badanych organizacjach dla zwiększania liczby tego, co ma się do zaproponowania odbiorcom.

W każdej organizacji czynnikiem wpływającym na wielkość podaży jest własny budżet, zarówno w FKH, FT, jak i w STN podkreślano jego znaczenie. STN i FT zwróciły także uwagę na liczbę otrzymanych dotacji i wygranych konkursów, których rezultatem jest dodatkowy zastrzyk finansowy.

FKH wskazuje na jeszcze inne determinanty, które mają wpływ na wielkość podaży. Rozszerzanie własnej oferty (liczba tytułów książek, wielkość nakładu) przez tę organizację jest zależne także od czysto rynkowych aspektów, które ujawniają pewne ściśle racjonalne, przedsiębiorcze zachowania fundacji. Zwiększanie nakładu ma związek z samym gatunkiem literackim – najbardziej popularnej prozy wydaje się najwięcej (2–3 tys. egzemplarzy), poezji mniej (poniżej 2–3 tys. egzemplarzy), najmniej wydaje się książek esejistycznych (1,5 tys. egzemplarzy). Na wielkość oferty wpływają również obecne i przyszłe nastroje, potrzeby i zainteresowanie klientów, a co za tym idzie, tematyka samej książki; znaczenie ma także wiedza „jak dużo osób wcześniej kupiło tę książkę u innych wydawców”.

Zgodnie z tym, co zostało powiedziane, podział punktów prezentuje się następująco – FKH: –1, STN: 0, FT: 0.

Marketing-mix

Marketing-mix to zamierzone, starannie przygotowane i przeprowadzone operacje, mające na celu ukazanie odbiorcom najbardziej wyjątkowych cech produktu. Zabiegi te odnoszą się do samego produktu, są określeniem tego, co stanowi najlepszy produkt, a zarazem jak powinna się kształtować jego najkorzystniejsza cena, jak powinna wyglądać jego efektywna dystrybucja i przebiegać skuteczna jego promocja.

Przedstawione działania mają dla badanych organizacji istotne znaczenie. Prowadząc je, podmioty te w różnym zakresie korzystają z doświadczeń przedsiębiorstw, innych organizacji pozarządowych (szczególnie w dziedzinie *public relations*), stwierdza się też obecność działań nietypowych, specyficznych dla organizacji funkcjonujących w sferach kultury niezależnej.

Najbardziej precyzyjne podejście do kwestii ustalenia ceny własnego „produktu” zauważalne jest w FKH. Jej wysokość ustala się na takim poziomie, aby z jednej strony zwróciły się poniesione koszty, a z drugiej, żeby „zarobić na inne projekty”. Zasadą jest, aby koszty stanowiły 25% ceny detalicznej egzemplarza książki. Mniej zasadnicze podejście (niezupełnie spontaniczne, a oparte na zdroworozsądkowych przesłankach) obserwuje się w FT oraz w STN. Dla STN dochód nie ma aż tak istotnego znaczenia, jak zwrot poniesionych kosztów, ważne jest, aby cena nie była zbyt niska i nie kojarzyła się z „tanim graniem”, ani żeby nie była wygórowana (25 zł bilet normalny, 15 zł ulgowy). STN nie kieruje się uwarunkowaniami rynkowymi przy ustalaniu ceny: nie bierze też pod uwagę cen konkurencji ani wielkości popytu. FT natomiast kieruje się dostępnością ceny dla odbiorców, chcąc zgromadzić jak największą ich liczbę. Tę „dostępność” określa się, kierując się własnym wyczuciem – chociaż ostatecznie okazuje się, że jest to przeciętna cena biletu (w porównaniu z cenami biletów na podobne imprezy w Polsce).

Przygotowując swój „produkt”, wszystkie organizacje kierują się własnymi, niezależnymi pomysłami, które przekładają się na „wyjątkowość tego produktu”, zauważalną przez odbiorców. Festiwal Unsound, przygotowany przez FT, każdorazowo ma być: kontrowersyjny, „prezentujący jakieś zupełnie inne podejście do muzyki”. To nie tylko muzyka, ważną rolę odgrywa oprawa przedsięwzięcia: grafika, wizualizacje, dodatki filmowe. Pomysłem FKH na ukazanie kupującym wyjątkowości wydawanych przez siebie książek jest układanie ich w seriach, które ilustrowane są przez znanych artystów. STN stawia na wyjątkowe walory samego spektaklu – to ma być „coś”. Spektaklom towarzyszą specjalnie przygotowane akcje przeprowadzane na terenie Krakowa, które są nie tyle promocją, ile same w sobie rodzajem okołospektaklowego *performance'u*.

W każdej z organizacji stwierdza się obecność zarówno płatnej formy promocji, jak i bezpłatnej, chociaż tej drugiej jest znacznie więcej. Jeśli chodzi o płatną reklamę to FKH, która jest organizacją pożytku publicznego, korzysta z niej szczególnie, gdy zbliża się okres rozliczenia podatkowego; drukuje się także ulotki i ewentualnie plakaty. STN koncentruje się przede wszystkim na folderach teatralnych i ulotkach. A FT inwestuje w plakaty, a w ograniczonym stopniu wykupuje reklamę outdoorową. We wszystkich organizacjach występują elementy promocji sprzedaży, czyli tzw. prezenty i bonusy. FT proponuje: karnety na wszystkie imprezy, zaproszenia do krakowskich restauracji dla publiczności festiwalowej; FKH organizuje: wyprzedaże sezonowe, wyprzedaże starych „Ha!artów”, akcje „tania książka”; STN wprowadziło bilety zniżkowe dla osób uczących się. Każda organizacja ma silnie rozwiniętą sferę *public relations* – FKH organizuje konferencje naukowe, festiwale, targi książki, przeprowadza ciekawe akcje promocyjne, np. „matronat”, zabiega o teksty w prasie, wywiady w radiu i telewizji; STN utrzymuje kontakty z prasą branżową, przeprowadza akcje promocyjne, dociera do osób kompetentnych; FT współpracuje z mediami i zabiega o ich patronat, utrzymuje kontakty z partnerami zagranicznymi. Ciekawym zjawiskiem, prawdopodobnie specyficznym dla podmiotów zajmujących się kulturą niezależną, jest tzw. szeptanka (STN) lub marketing szeptany (FT). Są to wszelkie zabiegi przekazywania (np. „z ust do ust” lub w internecie – fora, portale) w środowisku zainteresowanym informacją o teatrze (w przypadku STN) lub o festiwalu (w przypadku FT).

Jeśli chodzi o dystrybucję, to najbardziej zależnymi od podmiotów zewnętrznych organizacjami są FT i FKH. Dla FT bilety rozprowadza prywatny podmiot, firma Eventim. FKH współpracuje z pięcioma korporacyjnymi wydawnictwami oraz z sieciami księgar-

skimi, ale też bezpośrednio z małymi księgarniami, sprzedaje także książki w sklepie internetowym. Bilety do Teatru Nowego (STN) można nabyć tylko w teatrze przed spektaklem. Dystrybucja to także informowanie klienta – najczęściej spotykane internetowe: strony i portale (FT, FKH), mailing (STN, FT, FKH), newsletter (STN, FT); są też bardziej tradycyjne formy upowszechniania informacji: prasa, telewizja, radio (FKH).

Ponieważ w obszarze marketingu-mix stwierdza się we wszystkich badanych organizacjach obecność zarówno własnych inicjatyw, jak i pewnych zewnętrznych uwarunkowań, dlatego punktacja będzie się prezentować w poniższy sposób – FKH: 0, STN: 0, FT: 0.

Nakłady na marketing

Jak wskazano w drugim rozdziale niniejszej pracy, nakłady na marketing w przedsiębiorstwach mogą stanowić nawet 50% poniesionych kosztów.

Z danych pozyskanych od przedstawicieli badanych organizacji trudno jest wywnioskować, jaki procent ogólnych kosztów ich działalności stanowią wydatki na marketing.

Jeśli w przypadku FKH ogólnie się mówi, że nakłady na marketing uwzględniono w kosztach każdego egzemplarza książki (25% jej ceny), to nakłady te nie mogą być procentowo wysokie, gdyż w innym przypadku poziom ten byłby zapewne znany, jako istotny czynnik kosztotwórczy.

W STN wydatki na marketing są uwzględnione w każdym projekcie dotacyjnym i stanowią mniej niż 10% przyznanej kwoty. Można rzec, że nie są to wysokie koszty.

FT zaznacza, iż koszty ponoszone na marketing z roku na rok się zwiększają, a obecnie stanowią około 30% przyznanej dotacji. Wydaje się, że w przypadku FT należy mówić o istotnych wydatkach na marketing.

Dlatego podział punktów prezentował się będzie w taki oto sposób – FKH: 0, STN: 0, FT: -1.

Po zsumowaniu przyznanych punktów każdej z badanych organizacji, łączne wartości przedstawiają się następująco – FKH: 0 punktów, STN: +3 punkty, FT: +5 punktów.

Jak widać, FKH znajdując się w punkcie „0”, jest jak gdyby „zawieszona” pomiędzy sferami, z jednej strony wpływu czynników zewnętrznych a, z drugiej – własnej, niezależnej działalności. W STN i FT zauważalna jest przewaga niezależnych działań.

Fundacja Korporacja Ha!art

Jak przedstawiono, FKH spośród wszystkich badanych organizacji jest najbardziej nastawiona prokomercyjnie. Sprzedając niezależną twórczość literacką, wykazuje przy tym systematyczne dochody, zwiększając rokrocznie swoje obroty. Fundacja nie musi być zależna od dotacji jednostek publicznych, ponieważ sama posiada duże pozadotacyjne możliwości zarabkowania.

Fundacja daje zatrudnionym w niej osobom gwarancję stabilnej i płatnej pracy (wynagrodzenie powyżej średniej krajowej). Te czynniki powodują zapewne, że zaplanowanym motywatorem do pracy stają się argumenty finansowo-socjalne personelu, promocja młodej, niezależnej polskiej literatury, będąca niejako filozofią funkcjonowania organizacji, schodzi na dalszy plan.

Biznesowe zachowania fundacji są zauważalne na płaszczyźnie określania poziomu asortymentu. Ustalanie liczby tytułów i wielkości nakładu opiera się przede wszystkim na ściśle określonych, rynkowo-handlowych wyznacznikach: rodzaj produktu (gatunek literacki), potrzeby odbiorców, popyt stwierdzony u innych wydawców. Na tym polu sprzedażowe wartości mają większe znaczenie niż artystyczne.

Przedstawione komercyjne podejścia FKH równoważą liczne działania wykraczające poza ten obszar. Fundacja proponuje swoim odbiorcom bezpłatną ofertę, organizując liczne warsztaty, wykłady, sympozja itp. Są to zabiegi prowadzone na szeroką skalę, czego w takim zakresie nie obserwuje się na rynkach konsumenckich, gdzie każdy produkt powinien mieć własną cenę.

Również sama zawartość merytoryczna, treść oferty, zarówno tej płatnej, jak i darmowej, jest ustalana w oderwaniu od uwarunkowań rynkowych (choćby potrzeb klientów), bierze się pod uwagę własne zainteresowania lub ewentualnie sugestie współpracowników.

Zupełnie niebiznesowe podejście fundacji stwierdza się w kontekście próby określenia przez nią wyglądu krakowskiego rynku literatury niezależnej (na którym sama działa) oraz identyfikacji na nim własnej konkurencji.

Jeśli dodać, że w odniesieniu do pozostałych parametrów zachowania niekomercyjne FKH, są zauważalne w takim samym stopniu, jak i im przeciwnie, to należy potwierdzić, że miejscem funkcjonowania organizacji jest „punkt styku” środowiska biznesowego i niezależnego. Nie jest to sytuacja bezpieczna dla fundacji, gdyż w każdym momencie może dojść do, nawet niezamierzonego, jej „przejścia” do strefy komercyjnej, a środowisko przemysłów kultury najczęściej nie preferuje niszowej twórczości, chętniej woli jej masową odmianę.

Stowarzyszenie Teatr Nowy

Pierwszą sprawą, na jaką należy zwrócić uwagę, jest to, że w 9 przypadkach na 14 możliwych, ocena działalności STN z uwzględnieniem poszczególnych parametrów, dała wynik: 0. Jest najwyższy wynik spośród trzech badanych organizacji. Świadczy to o tym, iż funkcjonowanie stowarzyszenia często jest narażone na wpływy czynników, które mają inne pochodzenie niż te związane z samą twórczością.

Nie stwierdzono tutaj jednak, aż tak wyraźnych probiznesowych zachowań, jak to wystąpiło w przypadku FKH. Chociaż stowarzyszenie dysponuje potencjalnymi możliwościami zarobkowymi (wyłącznie w kontekście tego parametru przyznana została ocena „-1”), to nie wykorzystuje w pełni tych możliwości – jego działalność implikuje „raczej straty”.

Warte zaznaczenia są trzy elementy nierynkowego podejścia STN. Priorytetami w prowadzeniu organizacji jest rozwój Teatru Nowego – budowa i utrwalanie jego marki. Można również spostrzec, że stowarzyszenie niekoniecznie interesuje się, jaki odbiorca stanowi publiczność Teatru Nowego. Wiadomo tylko, że najczęściej jest to „odbiorca młody”, ale wiedza ta nie ma zasadniczego wpływu na repertuar, ponieważ przy jego tworzeniu nie są istotne oczekiwania odbiorców – przygotowuje się „zaskakującą” ofertę, która będzie czymś nowym dla publiczności.

Ostatecznie STN łącznie przyznano „+3” punkty. Wynik ten wskazuje, że organizacja chce i stara się działać niezależnie, promując przede wszystkim sztukę teatralną

(szczególnie w pewnym „niekonwencjonalnym” wydaniu), a nie nastawia się na mniejszy lub większy sukces finansowy. Rzecz jasna, chcąc skutecznie funkcjonować w dzisiejszej rzeczywistości, nie sposób zupełnie się odciąć od mechanizmów rynkowych i politycznych (dotacyjnych) – wydaje się, że STN taką właśnie przyjęło strategię.

Fundacja Tone – Muzyka i Nowe Formy Sztuki

FT z łączną sumą punktów „+5” jest najbardziej oddalona od sfery oddziaływań zewnętrznych, niezwiązanych z promocyjno-artystyczną działalnością organizacji, zapisaną choćby w jej statucie.

FT jako jedyna z badanych organizacji wskazała, że jej działalność jest całkowicie niedochodowa; ponad połowa oferty fundacji trafia do odbiorców bezpłatnie. Dlatego motywem działania prowadzących ją osób są pobudki wyższe: pasja, doświadczenie, przyjemność itp. Nikt w fundacji nie jest zatrudniony etatowo, nikt nie ma stałego wynagrodzenia.

Co jednak godne zauważenia, w kontekście pozostałych parametrów w zachowaniu fundacji widać ślady biznesowego podejścia (oprócz odpowiedniego zdefiniowania krakowskiego rynku muzyki elektronicznej), co szczególnie dotyczy oceny: konkurencji, struktury klientów i ich potrzeb oraz marketingu.

Warto bliżej się przyjrzeć FT w kontekście ostatniego parametru – nakładów na marketing. Wydaje się, że (choćby w porównaniu z pozostałymi dwoma badanymi podmiotami) nakłady te są relatywnie wysokie. Skoro tak, to dlaczego przy posiadanej rzetelnej wiedzy na temat klientów, konkurencji i mechanizmów marketingowych, fundacja jest słabo zorganizowana wewnętrznie (doraźna praca), nie ma sprecyzowanych dodatkowych możliwości zarobkowych, wykazuje straty finansowe. Może wynika to z małego doświadczenia fundacji (działa jeden rok), a może prowadzące ją osoby nie chcą angażować się zbyt w obszary komercyjne, co byłoby sprzeczne z niezależnymi podstawami jej funkcjonowania? Brak wewnętrznej koordynacji jest jednak zauważalny – w 2008 roku FT miała formalne problemy z finansowym rozliczeniem organizowanego przez siebie Festiwalu Unsound⁸.

Czy na podstawie informacji uzyskanych z badań przeprowadzonych na trzech organizacjach pozarządowych działających w obszarze kultury niezależnej można wyciągnąć pewne wnioski, co do wszystkich podmiotów z tego obszaru? Istotne z tego punktu widzenia wydaje się obliczenie średniej wartości punktowej (ŚP) dla wszystkich badanych organizacji.

$\text{ŚP} = (\text{suma punktów FKH} + \text{suma punktów STN} + \text{suma punktów FT}): 3$

$\text{ŚP} = (0 + 3 + 5): 3 = 2,6$

Przybliżając otrzymaną wartość do całości, uzyskujemy wartość: 3.

Należy zauważyć, że otrzymana przybliżona średnia wartość odpowiada wartości, jaką uzyskało Stowarzyszenie Teatr Nowy. Być może jest to wynik, który stanowiłby średnią dla wszystkich organizacji pozarządowych na rynku kultury niezależnej, gdzie (tak jak w przypadku STN) pierwszoplanową rolę odgrywa działalność proartystyczna.

⁸ T. Handzlik, M. Tomasz, *Festiwal Unsound zagrożony*, http://miasta.gazeta.pl/krakow/1,35769,6220607,Festiwal_Unsound_zagrozony.html (odczyt: 13 maja 2009).

Podmioty te jednak nie mogą funkcjonować w oderwaniu od racjonalnego, ale nie do końca biznesowego podejścia do spraw rynku.

Istnieją zapewne niesformalizowane (które nie mają prawnego statutu organizacji) grupy artystyczne, jak i sami twórcy, których działalność będzie nosiła jeszcze wyraźniejsze znamiona niezależności niż FT (wynik punktowy: +5), lecz zapewne znajdą się także i firmy komercyjne nastawione na sprzedaż twórczości niezależnej, które z kolei na skali niezależności zajmą miejsca bliżej jej lewego krańca. Stąd też, wynik „+3” może też stanowić niejako „centrum” rynku kultury niezależnej w ogóle. Oznaczałoby to jednak, że nie do końca pokrywa się on ze sferą rynku komercyjnego, a więc może być rodzajem pararynku.

I chociaż można słusznie przypuszczać, że to właśnie wynik „+3” będzie średnią dla wszystkich organizacji pozarządowych z kręgu kultury niezależnej (a może, jak wspomniano, również i dla pozostałych podmiotów „sprzedających”), to zasadne, dla zweryfikowania tego przypuszczenia, wydaje się przeprowadzenie pogłębionych badań.

BIBLIOGRAFIA

- Handzlik T., Wiatrak M., *Festiwal Unsound zagrożony* (dok. elektr.) http://miasta.gazeta.pl/krakow/1,35769,6220607,Festiwal_Unsound_zagrozony.html (odczyt: 13 maja 2009).
- Iwaskiewicz M., *Uwarunkowania i odrębności w zarządzaniu podmiotami na rynku kultury*, (w:) „Zarządzanie w kulturze”, t. 9, Kraków 2008.
- Laberschek M., *Krakowski rynek kultury niezależnej*, Kraków 2009 (niepublikowana praca magisterska ISP UJ).
- Wrzosek W., *Funkcjonowanie rynku*, Warszawa 2002.

SUMMARY

The article *The Description of Selected Non-Governmental Organizations as Agents of the Market of Independent Culture* presents results of a survey based on a series of interviews with managers of Cracow-based non-profit organizations promoting independent culture. It focuses on a three elements shared by aforementioned organizations.

First – NGOs are fully operational agents of the market, which significantly differ from companies, institutions and individual authors.

Second – those differences result both from goals of various agents (the goal of a company is its own interest, of an institution – public interest and non-profit organization – the interest of culture) and their respective ways of functioning (concerning management and marketing).

Third – since NGOs take part in the market, they cannot completely separate themselves from an influence of commercial factors. The analysis of the results reveals a frequent conflict between material and artistic values.